

# **ESTRATEGIA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN TELEPERFORMANCE COLOMBIA**

José Carlos Zúñiga Hernández  
Oscar Eduardo Marín Ramírez  
[jczunigah@eafit.edu.co](mailto:jczunigah@eafit.edu.co)  
[oemarinr@eafit.edu.co](mailto:oemarinr@eafit.edu.co)

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de MBA

Asesor: Carlos Mario Betancur Hurtado

Medellín  
Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
2020

Nota Aceptación

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Medellín, Colombia

## **Dedicatoria**

A nuestras familias por apoyarnos en cada paso que damos.

## **Agradecimiento**

Al Dr. Carlos Mario Betancur Hurtado por su paciencia, entrega y pasión para guiarnos durante la realización del presente trabajo.

Sin duda es un resultado espectacular que brinda propuestas viables y adecuadas para su implementación que ayudará a reducir la rotación de personal, gracias por ser parte de esta iniciativa.

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	6
Introducción: .....	7
Objetivos .....	9
Marco de referencias conceptuales.....	9
Teleperformance.....	15
La gestión humana y los diferentes modelos .....	17
La gestión humana en Teleperformance .....	21
El liderazgo .....	22
Rotación y retención de personal .....	23
Millenials .....	24
Método .....	25
Instrumentos:.....	29
Procedimiento.....	30
Análisis de resultados .....	30
El reclutamiento: motivador de rotación .....	31
Inducción al puesto/ Curva de Aprendizaje (Capacitación) vs la rotación .....	31
Clima Laboral /Factores ambientales, motivadores de permanencia laboral.....	32
Plan de Carrera/ Desarrollo Profesional/ Estabilidad Laboral .....	33
Conclusiones .....	34
Propuestas .....	36
Referencias.....	42

## **Resumen**

El departamento de Gestión Humana de Teleperformance Colombia tiene un gran reto en materia de atracción, retención y desarrollo de las generaciones ligadas a la tecnología, que demandan retroalimentación constante, crecimiento acelerado dentro de las organizaciones y una forma de liderazgo y retribución que se adapte a sus necesidades, motivaciones y estilos de vida. Algunos de sus empleados no están dispuestos a laborar en Teleperformance Colombia solo por el hecho de recibir un buen salario, tal como lo comenta Beltrán Benjumea (s.f), Managing director PageGroup Colombia, también buscan un buen “salario emocional”, que les ofrezca una mejor calidad de vida, balance vida personal y trabajo, adicional buscan que la organización cuente con buena reputación, que compartan sus valores y puedan tener una comunicación constante con sus jefes. Estas necesidades y estilos de vida demandados, están teniendo una rotación mayor en comparación con generaciones pasadas, según fuentes internas de Teleperformance HR, hace 20 años la rotación promedio estaba entre el 2% y 3%, hace 10 años promediaba entre el 3% y 5%. Lo cual trae consecuencias negativas en temas tales como: metas financieras, descenso de productividad, curvas de aprendizaje que impactan en la operación y la falta de sucesores para el ápice estratégico de Teleperformance Colombia.

**Palabras clave:** Rotación, Millenials, Motivación del Empleado, clima laboral, jefes

## **Abstract**

Teleperformance Colombia Human Management department has a great response in terms of attracting, retaining and developing technology-related generations, which demands constant feedback, accelerated growth within organizations and a form of leadership and compensation that adapts to their needs, motivations and lifestyles. Some of

their employees are not located in Teleperformance Colombia just for the fact of receiving a good salary, as Beltrán Benjumea (sf), Managing Director of PageGroup Colombia, also comment, they also seek a good "emotional salary", which offers them better quality life, balance of personal life and work, also seek that the organization has a good reputation, share their values and can have constant communication with their managers. According to internal sources at Teleperformance HR, these needs and lifestyles demanded, are having a higher turnover compared to past generations, 20 years ago the average turnover was between 2% and 3%, 10 years ago it averaged between 3% and 5 % Which brings negative consequences on issues such as: financial goals, decreased productivity, learning curves that impact the operation and the lack of successors for the strategic audience of Teleperformance Colombia.

**Key words:** Turnover, Millennials, Employee Motivation, Work Environment, Head of area

## **Introducción:**

Los mal llamados Generación Millennials, han puesto en apuros a las personas que dirigen personal en las organizaciones, pues el desconcierto que tienen al saber que dificulta el control y en cierta forma el poder hacia ellos, debido a que no tienen dificultad en retirarse de las organizaciones, hace que los dirigentes estén obsesionados con buscar estrategias de retención, motivación y demás aspectos que incluso empresas de consultoría venden como fórmulas mágicas para lograr que esta generación no se vaya de las empresas.

Sin embargo, entender que los tiempos han cambiado y que con los cambios las organizaciones y además las diferentes formas de organización de trabajo, el trabajo como tal y por ende las personas que lo desempeñan, ha sido difícil, sobre todo para aquellos que han administrado de forma tradicional en las organizaciones y que en cierta forma luchan por tratar de conservar sus estilos particulares que en el tiempo les ha dado resultados, pero

que hoy en día son cuestionados puesto que particularmente individuos como los Millenials, al parecer no hacen eco de dichas formas particulares de administrar.

Desde el punto de vista de la empresa Estrada (2018)Estrada (2018), en un estudio de la firma de consultoría Deloitte sobre costos relacionados a la rotación, muestra que existen diferentes aspectos que impactan de forma directa los costos al momento de tener que reemplazar o sustituir a un colaborador. El reclutamiento, la capacitación, la curva de aprendizaje que tendrá el empleado (conocimiento clientes, proveedores, tareas, temas propios de su puesto, etc.), advierte que para cubrir de manera satisfactoria los frentes descritos se requiere un tiempo estimado de 6 meses a 1 año.

Por otro parte, el trabajador actual busca empresas con responsabilidad social, sustentables en el largo plazo y que resalten por sus acciones comprometidas. A la vez, para Trophy Kid señala que requieren horarios flexibles para atender a sus hijos, sus mascotas, su comunidad y también a sus padres. (Como se cito en Batres Arce, 2018, p.55).

En ese tenor, Batres Arce (2018), en un informe de Manpower Group (2016), señala que los Millennials buscan oportunidades de crecimiento al interior de las empresas, consideran que, para mantenerse activos dentro del mercado, es necesario continuar formándose, desarrollar nuevas aptitudes y habilidades para estar al nivel de los desarrollos tecnológicos del momento y siempre estar sujetos de empleo (p.55).

Por lo que la propuesta de una estrategia de gestión humana en Teleperformance Colombia para que se disminuya la rotación es imperativa. Además de ser esencial para la organización tener sucesores que entiendan el mercado e industria para la continuidad del negocio en el que se desenvuelve.

Dado lo anteriormente descrito, está propuesta va dirigida no solo a los profesionales de gestión humana de Teleperformance Colombia, líderes de área, gerentes y toda aquella figura de supervisión que tenga gente a su cargo.



## **Objetivos**

### **General:**

Caracterizar los motivadores de rotación del personal del área de operaciones de Teleperformance Colombia a partir de la percepción de los involucrados en el proceso de operaciones, con el fin de identificar estrategias que permitan contribuir a su permanencia en la organización.

### **Específicos:**

- Evaluar el efecto de la estrategia de gestión humana en Teleperformance Colombia y su relación con la rotación.
- Proponer nuevas prácticas a partir del análisis de los resultados, que permitan disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia.
- Identificar motivadores que generan rotación en el personal de las organizaciones. Vs Motivadores del área de operaciones de Teleperformance.
- Identificar las estrategias actuales de Gestión Humana de Teleperformance que apuntan a la disminución de rotación de personal.

## **Marco de referencias conceptuales**

### **Antecedentes**

Se identificaron diversas investigaciones referentes a la retención de personal en las organizaciones a nivel mundial.

Se empezará por describir la investigación de González Miranda (2009) sobre las estrategias de retención del personal. En esta, el autor analiza 89 organizaciones del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. Mediante 100 entrevistas aleatorias, utilizando un método

de carácter exploratorio descriptivo y cualitativo que busca responder a la pregunta: ¿Existen estrategias que garanticen la retención del personal clave dentro de la organización? Para lo anterior González Miranda (2009), enlista los procesos que tienen relación directa con la retención de personal, ellos son: la curva de aprendizaje, los costos ocultos, el capital intelectual, el clima organizacional y la continuidad en la ejecución de la estrategia. Dados los procesos mencionados anteriormente es vital retener al personal y evitar se vayan con la competencia o se vuelvan la competencia.

La compensación, se afirma, es importante pero no definitiva para atraer y retener al personal, se observa que las personas buscan cubrir necesidades básicas, aspiraciones y obtener un sentido de identidad mediante un trabajo que permita desarrollarse y encontrar la felicidad. Dentro de las organizaciones entrevistadas no se vislumbra una estrategia para la retención, sino acciones que se vienen tomando conforme las necesidades de la operación y que forman parte del proceso interno de cualquier departamento de recursos humanos González Miranda (2009).

En conclusión, las estrategias definidas por estas organizaciones forman parte de los procesos internos de recursos humanos, los aspectos monetarios todavía prevalecen como principales estrategias de retención, pero es fundamental empezar a poner mayor atención a las estrategias no monetarias y fijar el alcance del personal clave que será impactado, pues es a ellos a quien deben ir los esfuerzos encaminados a la retención González Miranda (2009).

Otra perspectiva fue el estudio descriptivo realizado por León Quillote Siu Ying (2013), en su investigación sobre “Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresas de consumo masivo del sector bebidas del área metropolitana de Venezuela”, la cual pretende determinar estrategias por parte del departamento de Recursos Humanos, en la cual intervienen variables como: condiciones laborales, motivación y satisfacción.

En primer lugar, Quillote Siu Ying (2013), define la retención de talento humano como:

el esfuerzo ejercido por personas con diferentes capacidades pudiendo hacer énfasis en el departamento de recursos humanos como principal responsable para conservar a personas con alto nivel de formación dentro de la organización tomando variables

que influyen en el deseo de permanecer en la empresa la motivación y la satisfacción del talento humano con respecto a la organización y su superior (p. 24).

Posterior a las entrevistas realizadas, se identificaron mecanismos que esta empresa utiliza para la retención de talento humano, entre las que destacan: la correcta inducción al puesto, adecuado reclutamiento y selección para que las habilidades del empleado encajen con el puesto de trabajo, desarrollo profesional, formación y educación, ganancias (Compensación ligada al desempeño) y un entorno laboral apropiado (pp. 49-50).

Adicional, se destaca la relación con el supervisor, ya que los trabajadores mantienen contacto constante y directo con sus supervisores, lo que les permite el alcance de objetivos; tener una relación más íntima, lo cual establece lazos de afinidad. Otro elemento a tener en consideración es la estabilidad en el empleo, para esta empresa, la rotación anual se encuentra en niveles bajos comparados con el mercado laboral y su competencia, cuando existe estabilidad laboral se tiene un mejor desarrollo de equipos de trabajo y clima laboral. Derivado de lo anterior, la investigación concluye que los mecanismos de compensación, junto con una estrategia ligada al desempeño, la creación de planes de carrera y un clima laboral sano, son elementos que desarrollan la retención y permanencia del personal para efectos de esta empresa del sector de bebidas. (pp. 64-71)

Por su parte, Santacruz Villegas (2011) analizó las prácticas de alto rendimiento de Gestión Humana de 8 empresas de Gas LP, mediante cuestionarios bajo la escala de Liker y mediante una escala de Motivaciones Personales (MPS), bajo una investigación correlacional. Para Santacruz Villegas (2011), “los nuevos empleados pueden tardar hasta 6 meses para conocer sus funciones, 18 meses para integrarse a la cultura organizacional y 24 para conocer la estrategia del negocio” (como se citó en Birchfield 2001, p.13). Santacruz Villegas (2011) sugiere, “Hablar de retención es hablar de un trabajo en condiciones de seguridad; el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador” (p.18).

Entre las variables que inciden en la rotación, se encuentran: los atributos individuales relacionados con el nivel de satisfacción en las recompensas con el trabajo, las

características organizativas, como el clima organizacional y los factores del ambiente, como la ubicación física, la reputación y los valores Santacruz Villegas (2011).

Para sustentar su investigación, Santacruz Villegas elaboró un cuestionario con dos variables:

La primera que medía las 7 prácticas de gestión humana (Trabajo en equipo, Contratación, Formación, Diseño de puestos de trabajo, Políticas de retribución, Evaluación de rendimiento y Planes de carrera) y para la segunda variable se ocupó de la retención de personal, esto con el objeto de obtener información acerca de los factores motivacionales (Santacruz Villegas, 2011, p.82).

De este estudio se concluye, respecto a la primera variable, una deficiencia en la practicas de Políticas de Remuneración, ya que consideran que su asignación salarial se encuentra por debajo de la media y no se tiene un plan definido de compensación variable. Los Planes de Carrera no son del conocimiento de los empleados. Para la retención relacionada con mediciones de motivación, se evidenció que el empleado no cuenta con la seguridad en el trabajo (clima organizacional), siendo esta una determinante de desmotivación e insatisfacción (Santacruz Villegas, 2011).

De las tres investigaciones consultadas, se puede resumir que la compensación sigue jugando un papel importante en la retención y atracción de personal. Sin embargo, cada vez es más frecuente escuchar de temas más “Soft”, como el clima laboral, el liderazgo en la organización, el balance vida – trabajo, que impacta de forma positiva en la retención y atracción del personal.

## **Organizaciones y sus tipologías**

Desde el inicio de los tiempos, los seres humanos tienden a cooperar y solidarizarse, debido a sus necesidades y limitaciones individuales, lo cual en cierta forma contribuye a que conformen organizaciones que permitan lograr objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Es por eso que autores como Chiavenato (1999), define a la organización

como: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial” (p.1). Derivado de lo anterior, este mismo autor afirma que para que exista una organización deben cumplirse tres características:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Obtener un objetivo común(p.1)

Peter Ducker (1993), define a la organización como: “Una organización es un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni su necesidad biológica” (p.46).

Entre las características de las organizaciones Drucker (1993), las define como:

- “Son instituciones con un propósito especial.
- Son eficaces porque se concentran en un cometido.
- La organización es una herramienta; cuanto más especializada mayor su capacidad de rendimiento a una tarea específica.
- Debe tener un solo propósito” (pp. 49-50).

Derivado de las definiciones anteriores es imprescindible reflexionar acerca de los objetivos entre las personas y las organizaciones. Chiavenato (1999) sostiene que “Las organizaciones reclutan y seleccionan al personal para alcanzar con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales. A la par, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, valiéndose o por medio de la organización para lograrlo” (Chiavenato, 1999, pp. 8-9).

Esta interacción entre individuos y organización, que podríamos llamar “contrato psicológico”, se refiere a la expectativa mutua entre el individuo y la organización que despliega más allá de cualquier contrato formal de empleo (Chiavenato, 1999, pp. 8-9).

## **Organizaciones, según su Formalidad:**

- Organizaciones Formales: comportamiento conforme a normas lógicas de conducta.
  - Organizaciones Lineal
    - Autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, característica que se deriva del principio de unidad de mando militar.
    - Líneas formales de comunicación entre los órganos o cargos en la organización, centralización de las comunicaciones y de las decisiones.
    - Aspecto Piramidal como consecuencia de la centralización, a mayor nivel jerárquico es mayor la generalización y la centralización; mientras que a medida que disminuye el nivel jerárquico, es mayor la especialización y la delimitación de las responsabilidades.
  - Organización Funcional
    - Autoridad funcional dividida, cada subordinado reporta a varios superiores de manera simultánea, solo en los temas de sus especialidades.
    - Líneas directas de comunicación, sin intermediarios, se busca rapidez en la comunicación entre los distintos niveles.
    - Descentralización de las decisiones, mediante el desplazamiento y distribución de las decisiones para los órganos o cargos adecuados para la toma de decisiones.
    - Énfasis en la especialización.
  - Organización Línea-Staff.
    - Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, predominando la primera.
    - Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, mediante líneas formales de autoridad y

responsabilidad lineales y de líneas directas de asesoría y prestación de servicios de staff.

- Separación entre órganos operacionales(ejecutivos) y órganos de apoyo y soporte(asesores).
- Jerarquía versus especialización, se reúne en un solo tipo de organización la autoridad jerárquica y la autoridad del conocimiento.

- Comités.

- Apoyo en el análisis de problemas que sobrepasan la competencia de un departamento dentro de la organización.
- Integrados por diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- Su estructura organizacional es temporal y exclusivamente para asesoría, durante el tiempo que dure la tarea o se cumpla el objetivo para el que fue creado (Chiavenato, 2006, pp. 160-176).

## **Teleperformance**

Es una compañía multinacional con sede central en París, Francia. La compañía se especializa en la administración y subcontratación de procesos empresariales (Business Process Outsourcing o BPO) y fue fundada en 1978 por Daniel Julien, siendo su eslogan “each interaction matters”, cada interacción cuenta.

Teleperformance tiene 223 mil empleados en 76 países y atiende a más de 160 mercados. En Colombia cuenta con 13 *sites* y cerca de 18.000 empleados en sus sedes de Bogotá y Medellín. Además, hay vacantes desde casa en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Tunja para nivel avanzado de inglés (Teleperformance, s/f).

Juan Carlos Hincapié señala, “la empresa hace presencia en el país desde hace 25 años. La organización empezó actividades en Medellín a través de una empresa llamada Teledatos, la cual fue adquirida por Teleperformance hace cerca de nueve años”.(Peláez, 2019).

La compañía se destaca hoy en día por la prestación de servicios en Colombia, así como en los mercados Nearshore (Estados Unidos) y Offshore (España). Hoy atiende a más de medio centenar de empresas colombianas de los sectores de salud, transporte, energía, alimentos, servicios, entretenimiento, entre otros; y a multinacionales europeas y americanas, jalonando de manera importante uno de los sectores estratégicos para el crecimiento de la economía del país a mediano y largo plazo. La experiencia y posición de Teleperformance permite a la empresa a tener en cuenta las necesidades particulares de cada cliente y ofrecer robustas operaciones con calidad, en un mercado B2B, mercado B2C o en un mercado mixto (Teleperformance, s/f)

Uno de los principales objetivos del CEO de la empresa de contact centers Teleperformance es culminar exitosamente el proceso de internacionalización de una compañía que pasó de 7.000 a 20.000 empleados. Juan Carlos Hincapié advirtió en *Al Paredón* que el mercado colombiano aún es muy incipiente en materia de exportación de servicios en esta categoría. (Hernán Pelaez, s/f)

Uno de los puntos que destacó Hincapié fue que el grueso de sus empleados es millennial. Al haber tanta necesidad de conocimiento de los idiomas (teniendo en cuenta los mercados que atienden), el bilingüismo también se convierte en una de las habilidades más importantes para la compañía, al igual que el manejo del portugués y el francés. Entre otros perfiles que destacó el CEO de la empresa, se encuentran los de atención a clientes, financieros, técnicos e incluso profesionales en salud, dependiendo de las campañas en las que se encuentren trabajando (Nonsoque, Chiquiza, 2018).



## **La gestión humana y los diferentes modelos**

El concepto de Capital Humano, conforme a Chiavenato (2009), “es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (p.52), compuesto por:

Talento: conocimientos, habilidades y competencias fortalecidas, renovadas y remuneradas.

Contexto: ambiente interno adecuado para que los talentos (competencias y habilidades) se desarrollen de manera óptima, donde la cultura organizacional está íntimamente relacionada (pp. 52 -53).

Chiavenato (2009), menciona las definiciones de diversos autores, dando como resultado: La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Como se citó en Gary Dessler, 1997, p.9).

La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. (Como se citó en DeCenzo y Robbins, 1996, p. 9).

A su vez, “Cuesta (2005) define la gestión humana como, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de estrategias organizacionales” (como se citó en Aduana Mondragon et al., n.d).

Para Chiavenato (2009), los modelos de gestión humana se desprenden en:

- Modelos de Planificación: no se limita a la cantidad de personal que se requiere para la operación del negocio u organización. “Se debe lidiar con competencias disponibles y

necesarias para el éxito de la organización; talentos, definición de objetivos y las metas a alcanzar, creación de clima y cultura corporativa, etc.” (p. 82).

- Modelos Operativos de la Planificación: se basan en experiencias o sucesos pasados (históricos), fundamentados en datos estadísticos entre los que destacan:
  1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio:  
Plantea que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables (número de empleados y producción de producto/ servicio) depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, disponibilidad de recursos financieros y de personas en la organización (p.83-84).
  2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos: Plantea escoger un factor estratégico (como el nivel de ventas, el volumen de producción, el plan de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará. Establecer los niveles históricos y futuros para cada factor estratégico. Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad. Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente (p.84).
  3. Modelo de sustitución de los puestos clave: Se trata de una muestra visual de quién reemplazará a quién ante la eventualidad. Para representar este sistema es necesario un organigrama. Cada empleado se clasifica con tres opciones de promoción:
    - Empleado listo para la promoción inmediata
    - Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual
    - Empleado con un reemplazo ya preparado

La posibilidad de una promoción futura se basa en el desempeño actual y en las estimaciones del éxito futuro en las nuevas oportunidades. Este modelo es efectivo como un plan de carreras (pp.85-86).

4. Modelo con base en el flujo del personal: Plantea hacer un mapa de flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización.

Adicional análisis históricos de movimientos de entrada, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores. Es un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, donde la preocupación es la operación diaria.

Puede anticipar las consecuencias de contingencias como la política de promociones de la organización, aumento de rotación o las dificultades de reclutamiento, etc. No obstante, sus limitaciones son evidentes al solo tratar de un modelo cuantitativo (p.86).

5. Modelo de planificación operativa integral: Más amplio e incluyente toma en cuenta cuatro factores:

- El volumen de producción planificado por la organización.
- Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
- Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
- La planificación de carreras dentro de la organización.

Es sistémico y más incluyente, permite un diagnostico razonable para la toma de decisiones, respecto a la fuerza de trabajo (pp. 86-87).

6. Modelos Tácticos de Planificación: ubicados en el nivel gerencial de la organización o ser específicos para cada departamento o unidad. Lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos (p.87).

Adicionalmente, diversos autores proponen modelos de gestión humana a través del tiempo:

- *Modelo de Besseyre Des Horts (1989):*

Busca “aportar un enfoque que permita a la empresa gestionar estratégicamente sus recursos humanos, de cara a los objetivos de la empresa y se fije en el marco de su estrategia”. (Como se citó en Delgado Padial, 2005, pp.113 - 114)

Por lo que establece tres grupos funcionales:

- Adquisición:
  - Definir puestos y funciones.
  - Sistema de clasificación referente a la importancia de las competencias necesarias.
- Estimulo: Mediante un sistema de compensación equitativas, basada en resultados, por lo que, a contribuciones significativas, recompensas significativas.
- Desarrollo de Competencias: continua capacitación para mejora de resultados en el puesto actual y desarrollo de las mismas para el puesto siguiente en la ruta de carrera (pp. 114-115).

- *Modelo de Werther y Davis (1991)*

Tal como aducen Werther & Davis (2015), el modelo se basa en la Administración de Recursos Humanos y subsistemas que lo componen y que mantienen una relación entre sí (pp. 21-22).

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- Fundamentos y desafíos: El principal desafío consiste en colaborar para que las organizaciones mejoren su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado de manera internacional (p.23).
- Planeación y selección: Se requiere de una base de datos con los registros de todo el personal de la empresa, puestos, grado salarial, presupuesto, diferentes *drivers* que permitan la toma de decisiones, tanto para el diseño de puestos como para el adecuado reclutamiento y selección del personal (p.23).

- Desarrollo y evaluación: Una vez contratados los colaboradores reciben orientación sobre las prácticas, políticas y los procedimientos de la organización. Se les otorga la capacitación necesaria para desarrollar adecuadamente sus labores y se realizan evaluaciones del desempeño periódicamente (p.24).
- Compensaciones: Es un elemento primordial para atraer, retener y motivar a los colaboradores. Estos deben recibir un sueldo y salario adecuado a cambio de su contribución. Es importante que el empleado valore los diferentes elementos de su compensación, las prestaciones y los beneficios son parte importante en la retención y motivación del personal (p.24).
- Relación con el personal y evaluación: Deben brindarse a los empleados un clima laboral adecuado, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen.

Es vital evaluar los éxitos y áreas de oportunidad de este modelo, mediante auditorias periódicas y en su caso tener un margen para corregir mediante las acciones necesarias (p.25).

### **La gestión humana en Teleperformance**

Se realizó una entrevista al Director de Recursos Humanos de Teleperformance Colombia, así como a la practicante, se pudieron identificar los diferentes procesos que tiene esta empresa y que se involucran en la retención del personal, así como sus diferentes retos como área en esta materia.

Entre los procesos anuales se encuentra la definición de objetivos. Los cuales involucran solo el desempeño individual para personal operativo, mientras que para personal a nivel supervisión se miden, tanto el desempeño individual y el desempeño del negocio. La compensación es otro proceso clave, ya que cada año se revisa el posicionamiento en el tabulador (compa ratio) por empleado, se identifican quiénes pueden

estar por debajo del 75 percentil para realizar acciones correctivas en el incremento anual, así como quiénes se encuentran por arriba del 125 percentil para mitigar el crecimiento mediante un bono único (lump sum), en lugar de un incremento. Adicional, se ve involucrado el proceso de bonos, el cual se ve afectado por el multiplicador(resultado) del negocio, solo para personal a nivel supervisión. Esto independientemente a las comisiones que tienen los operarios y se obtienen de manera mensual. Se trabaja constantemente en promover una cultura organizacional sana en la que la gente se sienta incluida, recientemente se han implementado medidas como Home Office, horarios flexibles y días libres para trámites personales que buscan beneficiar este hito.

Además, se tiene capacitación planeada, y se trabaja continuamente una DNC (Detección Necesidades de Capacitación) tanto a solicitud del empleado como del supervisor, los planes de carrera es algo se está iniciando a implementar, pero solo a nivel supervisión hacia arriba.

Por último, es importante destacar el área de oportunidad que tienen en materia de retención, ya que, a pesar de tener una compensación fija y variable atractiva, continua la capacitación y la realización de esfuerzos por tener un ambiente laboral sano, la curva de fuga de talento parece no estar disminuyendo.

## **El liderazgo**

Como lo definen Viloria Escobar, Pedraza Álvarez, Cuesta Tamayo, Pérez Correa (2016), “el liderazgo funciona como una herramienta para impulsar las actividades y los proceso, así como dirigir de manera oportuna la organización” (p. 34).

Bajo esa premisa, “el liderazgo formal se presenta como una dinámica propia de la estructura jerárquica de la empresa, determinada por roles establecidos en la figura organizacional y sus implicaciones están enfocadas al funcionamiento operativo de la organización”. (Viloria-Pedraza et al., 2016, p.35)

Mientras que en el liderazgo informal se asocia a la posición que una persona pueda tener en el marco de los grupos informales al interior de la organización. En

resumen, “el liderazgo formal es propio del tipo de organigrama de la empresa, mientras que el liderazgo informal es producto de las asociaciones espontaneas que se generan entre los empleados (Viloria-Pedraza et al., 2016, p.35).

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, estudios realizados por diversos autores como Likert (1976), Goleman (2000), Curtis y O’Connell (2011), González y Figueroa (2014) señalan que el liderazgo transformacional influye de forma positiva, pues brinda bienestar a los trabajadores, genera ambientes de trabajo motivantes y permite a los empleados crecer y desarrollarse, tanto en lo personal como profesional. Lo cual ratifica que el liderazgo transformacional juega un papel importante sobre el clima laboral, debido a la manera como es percibido por los trabajadores (como se citó en González Reyes et al., 2018, p. 244).

### **Rotación y retención de personal**

Un área de oportunidad en muchas organizaciones es la rotación, por eso es importante entender que es:

Hablamos de rotación para referirnos a aquellos empleados que abandonan la organización y que deben ser reemplazados. En este sentido, una empresa tiene una tasa alta de rotación cuando muchos de sus empleados, más de los esperables en su sector y país, dejan el trabajo después de un cierto periodo de tiempo. La rotación de empleados impacta en múltiples áreas de la organización. La primera de ellas, el rendimiento general del negocio. Cuando un buen trabajador se va y entra otro con menos experiencia, la relación con el cliente se ve comprometida, ya que la calidad del servicio que la empresa le ofrece disminuye. Además, la rotación impacta en la cantidad de trabajo finalizado o, lo que es lo mismo, en la gestión diaria de las tareas, y en la reputación de la empresa (Capell, 2020, p.272).

Como aduce Gonzalez Miranda (2009), la retención de personal se ha convertido en el talón de Aquiles al que se enfrentan las distintas áreas de Recursos Humanos.

Peor aún si no se cuentan con los candidatos o personal calificado y entrenado para afrontar los diversos retos tecnológicos e intelectuales que caracterizan al mercado laboral actual (p.46).

No solo las organizaciones sino también, “los académicos también han aportado en proporcionar herramientas y técnicas para garantizar las mejores prácticas con el propósito de evitar la fuga de talentos. Investigaciones como la de Elangovan (2001) así lo ratifican, donde se analizó la relación entre la satisfacción y el compromiso en relación con el trabajo y el volumen de los negocios como variables que intervienen en la retención” (González Miranda, 2009, p.47).

## **Millenials**

Los Millennials son personas nacidas entre 1980 y 2004, hijos de los últimos baby boomers y las primeras generaciones X creciendo en un ambiente de sobreprotección y uso de la tecnología como parte fundamental de su estilo de vida. Es una generación que tuvo una adaptación tecnológica acelerada, destaca: el acceso a internet, teléfonos inteligentes y redes sociales. Desde el punto de vista global, es la generación que entra al mercado laboral con mayor y mejor conocimiento de herramientas de negocios y digitales que sus superiores. (como se citó en Díaz –Sarmiento, López-Lambrano y Roncallo-Lafont, 2017, pp.197- 198).

De acuerdo con Stein (2013), son personas que buscan el reconocimiento constante, el ser promovidos dentro de las organizaciones de manera acelerada, viajar de modo que tengan experiencias multiculturales. A continuación se ilustran las características que tienen los Millennials desde el punto de vista de dos variables, conforme lo encontraron Díaz-Sarmiento et al., (2017) siendo estas el eje transversal de nuestra investigación:

- **Motivación:** “Impacientes e innovadores, demandan balance vida- trabajo, están dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de experiencias, les apasiona viajar y tienen un mayor desempeño en entornos creativos” (p.198).



- Trabajo: “Buscan flexibilidad para trabajar, poca lealtad a los empleadores o empresas, nuevas oportunidades y posiciones varias, buscan un balance vida – trabajo, toma de decisiones autónoma, continuo aprendizaje y desarrollo, comunicación abierta y retroalimentación inmediata” (pp.198-199).

## **Método**

### **Tipo de estudio:**

La presente investigación es de tipo cualitativo y exploratorio. El propósito es caracterizar los motivadores de rotación de personal del área de operaciones de Teleperformance Colombia, así mismo, exploraremos qué estrategias permitirán contribuir a la permanencia en la organización. El enfoque cualitativo de esta investigación recolectará y analizará datos para revelar nuevos interrogantes que puedan salir en el proceso de esta investigación de cara a proponer nuevas prácticas que estén encaminadas a mejorar la rotación.

Según Hernández Sampieri, Fernández, Baptista (2010), “las investigaciones cualitativas son guiadas por áreas o temas significativos de investigación, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis” (p.7). Consecuentemente, como se pudo evidenciar en el punto anterior, este tipo de metodología permitirá caracterizar los motivadores que llevan a las personas a renunciar a Teleperformance. Este tipo de investigación supone una realidad dinámica y orientada al descubrimiento, tiene una intención de búsqueda que lee el fenómeno y el comportamiento humano.

Adicionalmente, desde el tipo de búsqueda de conocimiento, en una investigación cualitativa, su propósito es interpretar y buscar generar, construir, inducir una observación no controlada. Por otro lado, las teorías que soportan este tipo de investigación es la hermenéutica, y entre sus acercamientos de igual forma está el enfoque inductivo, desde lo particular a lo general, no tiene una secuencia lineal.

Así mismo, está presente el tipo exploratorio, que según Hernández Sampieri et al. (2010):

(...) sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos” (p.78):

- Investigan problemas poco estudiados
- Indagan desde una perspectiva innovadora
- Ayudan a identificar conceptos promisorios
- Preparan el terreno para nuevos estudios

(Hernández Sampieri et al. 2010, p.77)

Con base en lo anterior se toma la decisión de apoyarnos en la investigación de tipo exploratorio, ya que de hecho esta es una problemática de la cual poco se ha estudiado en Teleperformance antes y nos ayuda a identificar conceptos promisorios con el ánimo de explorar, desde una perspectiva innovadora, las causas de la alta rotación.

Por último, pero no menos importante, este tipo de investigación ayuda para familiarizarse con fenómenos usualmente desconocidos. El valor de la investigación exploratoria permite “obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados” (Hernández Sampieri et al. 2010, p.79).

### **Sujetos/participantes:**

La muestra con la cual se desarrolló la presente investigación es una muestra intencionada, los sujetos serán personas que han renunciado, personas que se quedan, personas que interactúan y tienen cargo de liderazgo.

Estas personas son escogidas ya que juegan un rol determinante dentro la operación y se busca entender la realidad de cada una de ellas para tener una interpretación holística de todo el proceso, leyendo las realidades de cada actor, por ejemplo, se busca evaluar el efecto de la estrategia de gestión humana, identificar los motivadores de renuncia de los

agentes que dejan la compañía, así como entender las razones de aquellos que se quedan. De igual manera, identificar las estrategias usadas por parte de los supervisores que aumentan la permanencia de sus agentes.

La muestra con la cual se va a indagar será una muestra intencionada, esta permitirá elegir casos característicos de la población de Teleperformance. También estará compuesta de 5 personas por cada uno de los grupos a los cuales se les realizará, es decir la muestra consta de un total de 25 personas. Entre algunas de las variables que se tuvieron en cuenta para esto, fueron: el sexo; la antigüedad dentro empresa, ya que ésta influye en el juicio que se tiene sobre la misma; el sentido de pertenencia y las vivencias conseguidas juegan un rol determinante. Además, aquellas personas que quisieron participar, qué tipo de rol tienen dentro de la compañía, explorar el concepto desde el punto de vista de gestión humana, siendo el departamento que tiene como uno de sus objetivos disminuir la rotación. También, desde la óptica de los directivos, siendo éstos quienes se encargan de diseñar la estrategia y dirigirla a través de todos los canales/actores de la empresa, así como los responsables de garantizar una rentabilidad óptima para los accionistas. Por último, desde la perspectiva de los supervisores con personal a cargo y claramente desde los agentes telefónicos, ya que la realidad puede ser distinta desde cada posición.

### **Muestra seleccionada**

Sexo	Edad	Nivel educativo	Rol	Ex -agentes	Agentes que permanecen	Gestión Humana	Supervisores con personal a cargo	Directivos
F	27	Profesional	Agente	Daniela Parra				
F	24	Profesional	Agente	Carolina Rodríguez				
M	27	Profesional	Agente	Andrés Ramírez				

M	26	Bachiller	Agente	Juan Correa				
F	22	Bachiller	Agente		Andrea Barreto			
F	21	Bachiller	Agente		Sara Mejía			
F	19	Técnica	Agente		Valentina Serrano			
F	19	Bachiller	Agente		Valentina Buitrago			
M	26	Tecnólogo	Supervisor		Jonathan Ardila			
M	30	Técnico	Ejecutivo de cuenta		Santiago González			
M	27	Profesional	RH			Dumar Jaramillo		
M	28	Profesional	RH			Julián Vallejo		
F	27	Bachiller	RH			Evelyn Rodríguez		
F	29	Profesional	RH			Johanna Hoyos		
M	25	Bachiller	Supervisor				Jason Carmona	
F	30	Profesional	Supervisor				Dayhana Álvarez	
M	27	Técnica	Supervisor				Juan Tirado	

M	28	Profesional	Supervisor				Carlos García	
M	20	Técnica	Supervisor				Miguel Correa	
F	23	Bachiller	Supervisor				Manuela Valencia	
M	30	Tecnólogo	Manager de calidad				Juan Garzón	
M	37	Profesional	Entrenador líder				Juan Granada	
M	29	Técnico	Ejecutivo de cuenta					Edisson Restrepo
M	30	Profesional	Gerente de cuenta					Maher Charif
M	28	Profesional	Gerente de cuenta					Jhon Agudelo

Fuente: Construcción propia

### **Instrumentos:**

Las herramientas con las cuales se obtienen los datos de análisis en la presente investigación, se dan por medio de entrevistas semiestructuradas, entrevistas de retiro y entrevistas de permanencia. Según Restrepo (2007):

se puede partir de definir la entrevista como un diálogo formal orientado por un problema de investigación. Esta definición amerita ciertas distinciones y aclaraciones. En primer lugar, la entrevista como diálogo formal se diferencia de las charlas espontáneas de carácter informal. La entrevista como técnica de investigación no se puede confundir con las charlas que

espontáneamente se adelantan con las personas mientras estamos realizando la investigación (p.1).

Actualmente, el proceso de entrevista de retiro en Teleperformance tiene su primer paso entre el agente telefónico y su supervisor, el cual tiene un pequeño dialogo entendiendo las razones principales que obedecen a la decisión, de modo que el supervisor pueda tener herramientas para retener al agente telefónico posteriormente, si no hay éxito hasta este punto, el supervisor le indica al generalista de recursos humanos los motivos por los cuales el asesor quiere renunciar y aquí se presenta una entrevista más formal, donde se debe tomar registro de las razones primarias y secundarias de mencionado retiro.

### **Procedimiento**

La presente investigación se llevó a cabo en tres fases, la primera de ellas denominada fase de contextualización, en donde se procedió a indagar conceptualmente todos los referentes teóricos que pudieran dar soporte a las categorías de análisis de la presente investigación; una segunda fase denominada de trabajo de campo, en donde se desarrolló la herramienta para la obtención de los datos de análisis y se recopiló información igualmente recolectada en otras dos herramientas por parte de la organización: finalmente la fase de análisis de datos, con la cual se desarrolló el análisis de resultados y se construyó el informe final.

### **Análisis de resultados**

El análisis de la información se desarrolló a través de la herramienta llamada ECRO (Esquema conceptual Referencial Operativo). De acuerdo con Riviere (1993) “define al ECRO como un conjunto organizado de conceptos generales, teóricos, referidos a un sector de lo real, a un determinado universo de discurso, que permiten una aproximación instrumental al objeto particular (concreto). El método dialéctico fundamenta este ECRO y su particular dialéctico” (Como se citó en Zito Lema,1993, p. 106).

Seguidamente, se realizó una triangulación entre los siguientes términos: lo conceptual, conjunto de conceptos teóricos definidos en el marco conceptual de referencias. Igualmente, lo referencial, refiriéndose al grupo en específico de la muestra intencionada (25) y una situación concreta. Por último, lo operativo, con el fin de diseñar una estrategia de cambio sobre los hallazgos encontrados desde el punto de vista cualitativo y exploratorio como tarea del mismo grupo en cuestión. A continuación, los resultados:

### **El reclutamiento: motivador de rotación**

El Incumplimiento de la promesa de valor, la sobrecarga de trabajo, la presión excesiva con objetivos inalcanzables, los cambios de métricas constantes diferentes a las planteadas en el perfil ocupacional, entre otros, son aspectos que motivan la rotación de personal en la organización. La misma área de reclutamiento reconoce que existe una controversia entre la calidad de candidatos solicitados y el tiempo que se otorga para cubrir la vacante. Las entrevistas arrojaron que las condiciones de trabajo fueron muy distintas a las prometidas inicialmente, no se preocupan por el trabajador, cambio de horarios injustificados, “Uno si pudiera dar más, pero anímicamente no se podía (instalaciones, ambiente pesado, presión constante), falta tiempo libre, buscar balance vida, trabajo, lidiar con la carga mental, cansancio mental, estrés que afecta el estado de ánimo” (Entrevistado Ex-Agente 3). Por último, el reclutador afirma: “(...) es necesario mejorar los procesos de selección, indagar antes de ingresar al personal (verificar horarios, capacidades, habilidades), tener un contacto más directo desde interacción hasta compartir el mismo espacio, estar unidos como área” (Entrevistado Gestión Humana 12).

### **Inducción al puesto/ Curva de Aprendizaje (Capacitación) vs la rotación**

Durante las entrevistas se identificó que el personal no tiene del todo claro la diferencia entre la inducción a la empresa y lo que es la capacitación/ inducción al puesto. Si bien existen opiniones divididas entre que la duración de esta es corta y se necesita profundizar; otros opinan que es demasiado larga y tediosa. Lo cierto es que ningún

participante coincide en el proceso o metodología utilizada durante la inducción, al tiempo que algunos entrevistados aseguran que nunca la recibieron, lo cual resulta supremamente grave, ya que algunas de estas personas corresponden al departamento de recursos humanos. Entre las entrevistas destacan respuestas como: “No tuve, no me hicieron y hasta el día de hoy no me han hecho”(Entrevistado Gestión Humana 11); “Cuando entramos no tuvimos ninguna inducción, lo único que nos dijeron es que nos estábamos presentando a un cargo bilingüe, nos dieron algo de información hasta empezar la capacitación” (Entrevistado Agente que permanece 6); Fue algo tedioso, meten muchísima información, no ayuda a que se tenga una buena visibilidad de lo que es la empresa, se torna aburrido y resta importancia (Entrevistado Supervisor con Personal a cargo 21).

### **Clima Laboral /Factores ambientales, motivadores de permanencia laboral**

Los entrevistados señalan que entre los aspectos positivos y lo que más disfrutan de un día de trabajo es el ambiente, destacan la posibilidad de escuchar música y crear un ambiente familiar lleno de risas y buenos momentos, pero siempre cumpliendo con los objetivos pactados, siendo esto el principal aliciente para acudir a laborar. “Un día de trabajo, es un día con mucho ambiente, mucha risa, escuchando música, pero haciendo lo que tenemos que hacer” (Entrevistado Agente que permanece 9); “Me gusta el ambiente de la línea, nos llevamos muy bien, más que trabajo, se vuelve una familia y se vuelve más chévere ir a trabajar” (Entrevistado Directivos 23); “El ambiente laboral es excelente, muchas personas van a trabajar solamente por el ambiente que tenemos, la música, personas agradables, siempre hay una mano para ayudarte, engancha y motiva mucho a trabajar” (Entrevistado Supervisor con Personal a cargo 15). Sin embargo, también existen comentarios en los que resalta el poco balance vida - trabajo que tienen los empleados, no se sienten conformes en la forma en que los supervisores manejan al personal y que es demasiado evidente el favoritismo a raíz de relaciones interpersonales. Además, se hace notar que la poca decoración, la sensación de encierro al no tener ventanas y las pocas opciones de alimentos en la cafetería, es un desconecto general. Por último, es importante reconocer que los empleados piden mayores espacios de interacción/convivencia entre



ellos, sin importar departamentos, quieren ser un solo Teleperformance y la posibilidad de ser escuchados en todo momento ante sugerencias y opiniones. “La disponibilidad del tiempo personal, que me obliga a estar concentrado todo el tiempo en el trabajo, falta el tiempo personal. Adicional el tema de las instalaciones son anticuadas, no proveen parqueaderos para los trabajadores” (Entrevistado Directivo 25); “No estoy conforme en la forma que manejan al personal, pueden ser déspotas en la manera en que dicen las cosas o transmiten la información”. “Considero que el ambiente era pesado, se evalúa más el hecho de tener una relación personal antes del conocimiento y resultados, las personas se mantienen y se promueven por la relación intrapersonal más que por conocimientos” (Entrevistado Ex – Agente 4).

### **Plan de Carrera/ Desarrollo Profesional/ Estabilidad Laboral**

Este es uno de los puntos más fuertes que tiene Teleperformance y el que más valoran los empleados, ya que reconocen que es una empresa donde se puede crecer y tener una estabilidad laboral siempre y cuando uno se adapte al estilo de la misma, que si bien es exigente, también trae recompensas, tanto monetarias al tener un excelente paquete de compensación como satisfacciones personales, fomenta el crecimiento personal con la posibilidad de estudiar y trabajar al mismo tiempo, así como la constante posibilidad de aprender cosas nuevas. “Empresa que da facilidad para que las personas a pesar de que no tengan la súper carrera, tengan la oportunidad de ascender a otros puestos y preocupada por los trabajadores” (Entrevistado Agente que permanece 5); “El plan carrera me parece algo muy chévere, puedes aplicar a un modelo de negocio diferente o puesto diferente, te entrenan, tienen herramientas para desarrollarte” (Entrevistado Supervisor con Personal a cargo 19).

## Conclusiones

Posterior a las entrevistas realizadas al equipo de operaciones de Teleperformance, se destaca que entre los principales caracterizadores de rotación, desde el punto de vista operativo, se encuentran la desconexión desde reclutamiento, ya que al menos el 25% de la muestra indica que no hubo una expectativa clara sobre las condiciones y la labor contratada, esto claramente es un resultado que permite reconocerlo como una de las causas de la alta rotación.

Desconexión en el perfil que se recluta. En la línea de negocio de inglés, algunas de las personas que se entrevistaron manifiestan haber sido profesionales, algunos con postgrados y otros pilotos que, al no encontrar un salario competitivo para su formación profesional, toman la decisión de renunciar. Algunos logran adaptarse a la nueva industria y encontrar un camino de ascenso a otros cargos afines con sus estudios académicos, pero la gran mayoría se evidenció que renuncian antes de los 90 días, lo que implica que posiblemente los procesos de reclutamiento se hacen sin tener en cuenta los perfiles y el proceso que viven los empleados al interior es más de acomodación que de claridades.

El 15% de los entrevistados, indica no haber recibido los usuarios para realizar la correcta capacitación, esto genera un gap enorme desde el punto de vista conceptual. El entrenador líder indica que es necesario recibir a tiempo los usuarios de la herramienta del cliente corporativo para que en el entrenamiento inicial se pueden llevar a cabo los ejercicios necesarios de práctica y seguimientos respectivos, de cara a afrontar los procesos de OJT (on job training) y testing satisfactoriamente. La falta de capacitación provocará que el nuevo empleado no tenga los conocimientos en herramientas técnicas y experiencia en situaciones simuladas que pueden presentarse en su día a día. Lo que posiblemente provocará una frustración, deficiencia en la atención al cliente, ausentismo, impuntualidad y en cierto periodo de tiempo, el abandono del puesto de trabajo. Podemos contratar al

mejor perfil, un diamante en bruto, pero si no lo capacitamos el tiempo suficiente y posteriormente periódicamente, dándole las herramientas técnicas, las competencias y habilidades para manejar a los diferentes tipos de clientes, no lograremos retener a esos altos potenciales y muy probablemente se vuelvan nuestra competencia.

Se obtuvo otro alto resultado de insatisfacción sobre los procesos tecnológicos que se llevan a cabo principalmente desde que se trabaja de casa, pues más del 70% de la muestra entrevistada confirma haber tenido problemas tecnológicos causando reprocesos en la ejecución de la labor, así como creando lagunas en el proceso de capacitación desde el entrenamiento inicial, generando una causa secundaria y posiblemente de futura rotación por no estar preparados para afrontar los procesos que deben ser ejecutados con la experticia necesaria.

Se pudo evidenciar una oportunidad de mejora en los supervisores a la hora de hacer el seguimiento y sesiones de desarrollo con su equipo de representantes telefónicos. De hecho, cuando se habla con los ejecutivos de cuenta, la gran mayoría está de acuerdo en que se pueden mejorar sus habilidades blandas a la hora de confrontar a los mismos por bajo rendimiento en algún día, semana o mes. Un estudio realizado por Adecco Colombia (2017), señala que las personas no renuncian a las empresas sino a los jefes, siendo el mal clima laboral dentro de la empresa un 12%, sumado a una mala relación con el jefe con un 11%. Con la información recolectada de las entrevistas, se puede inferir que los empleados buscan cada vez mayores aportaciones de conocimiento y formación por parte del jefe, un balance vida trabajo, pero lo más importante, buscan un modelo a seguir que los ayude a formar su propio camino.

Debemos recalcar que la estrategia actual para intentar contener la rotación en Teleperformance, es reunirse con los líderes y supervisores para poder identificar al probable personal que esté pensando en abandonar la empresa, la cual es muy loable pero ineficiente.

Como se puede evidenciar, del resultado de las entrevistas y la plática con el Director de Recursos Humanos, la estrategia actual de Teleperformance es reactiva hacia la rotación de personal. Pues el departamento de atracción de talento, solo se encarga de hacer el reclutamiento por la apertura de nuevos puestos y sustitución de candidatos. Debido a la presión de la operación y tiempo reducido para la cobertura de vacantes, en algunas ocasiones no es posible cumplir con la calidad en el perfil, lo cual está generando un círculo vicioso. Una vez que el candidato renuncia, el área de operaciones se encarga de solicitar la vacante al área de reclutamiento, pero la presión constante y tiempo reducido no permiten la búsqueda y selección adecuada de los candidatos, lo que genera brechas en capacidades, habilidades, conocimientos y cultura acordes a la organización. Lo que resulta en la renuncia o abandono de trabajo.

## **Propuestas**

- Ya sea que se esté hablando de reclutamiento especializado o masivo, es primordial ser claros y manejar la mayor transparencia con los candidatos respecto a las actividades, funciones, horarios, compensación, atributos del puesto, todo lo que se esperarían de ellos. Adicional, es importante realizar pruebas de capacidades, inteligencia emocional, pruebas de personalidad y técnicas de role playing (mayormente recomendable para reclutamientos masivos) mediante *gamification* y con el fin de evaluar las habilidades de los candidatos ante situaciones que podrían enfrentar en el día a día, para de esta forma seleccionar a los candidatos que sean más acordes a la cultura y forma de trabajar de Teleperformance. Por último, resaltar el *Employee Branding* de trabajar en Teleperformance, cuidando no solo la perspectiva que se tiene desde afuera, sino dentro de la empresa por parte de los colaboradores. Ya que esto ayudará a atraer talento, pero también a retenerlo, ya que todos quieren trabajar en una empresa Top, con responsabilidad social, con valores éticos y donde sus empleados son embajadores de la misma. Pero todo lo anterior

no funcionará sin el apoyo del ápice estratégico, la alta gerencia y los líderes, que va desde el punto de promover la marca, apostar por tendencias tecnológicas para un reclutamiento inteligente y el responsabilizarse en el proceso de desarrollo de aptitudes y actitudes del personal contratado, pues desde un inicio se debe establecer claramente lo que la empresa ofrece y pide, así como lo que se espera que el candidato, una vez dentro de la organización, aporte a la misma. Así mismo, se debe realizar una mejor planeación desde el departamento de *forecasting* para que el área de reclutamiento pueda contar con suficiente tiempo para realizar su proceso y hacer una óptima selección.

- Para lograr mitigar el problema de la nula inducción y proceso de capacitación insuficiente, se trabajará con 3 pilares; en primer lugar un *Buddy* que acompañará a los nuevos ingresos durante una semana, con el fin de apoyar el proceso de bienvenida y acoplamiento a la empresa; en segundo lugar, la implementación de una inducción animada (*moodly o Powtoon*) estrictamente para temas de RH (planes de carrera, nómina, prestaciones y beneficios, etc.), por módulos, de manera que el nuevo empleado pueda verla durante su primer día de trabajo y dentro de su horario laboral, de cualquier forma esta podrá ser consultada en cualquier momento en la intranet; por último, la capacitación para el puesto, si bien la teoría siempre es necesaria, es imprescindible reforzarla con casos prácticos apoyando que la curva de aprendizaje sea menor, por lo que un mix de 30% teoría y 70% práctico es lo que se propone, apoyándose con un repositorio de casos de éxito donde los nuevos empleados puedan guiarse y consultarlo cada vez que lo necesiten.
- Para mejorar el clima laboral y favorecer la permanencia laboral. Primero es importante implementar cuadros/boards de comunicación, idealmente mediante televisores/pantallas en donde se publiquen los eventos próximos de la compañía, los pitches ganados, donde aparezcan los cumpleaños correspondientes al mes en curso y motivar la práctica del pastel de cumpleaños. Esta última con el objetivo de

fomentar la interacción de los empleados en un contexto de celebración. Para apoyar el punto anteriormente mencionado, se debe apoyar la celebración de fechas como: día del niño, día de la madre, fiesta de fin de año, entre otras y no verlas como un gasto económico o una pérdida de la productividad. Ya que esto no solo servirá para posicionar a la empresa como un lugar con valores, preocupados por el bienestar integral del empleado y responsable socialmente, sino que, de acuerdo con las entrevistas realizadas, esto es algo que solicitan los empleados, el poder integrarse no solo entre áreas, sino a nivel empresa, ayudando a generar mayor *engagement*. Para complementar la propuesta anterior y derivado de la coyuntura del COVID19, Teleperformance ha implementado el *home office* y el *flextime*. Desde el punto de vista del empleado, conlleva a que están confiando en ellos, lo cual resulta motivante para desarrollar de mejor manera su trabajo, aunado a que estudios de la EBC (Karam, n.d.), destacan que estas prácticas ayudan a mejorar el clima laboral, aumentan la productividad y elevan la satisfacción del personal, pues se brinda un sentimiento de confianza y comodidad. Dentro de los beneficios indirectos se encuentran la disminución del ausentismo, la rotación laboral, la mejora en atracción de talento e incremento del prestigio ante el mercado laboral, ya que esta tendencia permite la flexibilidad para desarrollar sus actividades conforme a su tiempo y sin presiones de lugares de trabajo.

- Es importante implementar y dar a conocer a los empleados el salario emocional/no monetario que ellos tienen por trabajar en Teleperformance como: *home office*, Horas para temas personales, pausas activas, eventos *wellness*, entre otras. Adicional, la posibilidad de contar con una compensación *flex* (beneficios flexibles), que le permita seleccionar dentro de una gama de opciones los beneficios que prefiere de acuerdo a su edad y necesidades. Por ejemplo: un hombre casado y con hijos es probable que seleccione un seguro de vida y un seguro de gastos médicos mayores vs un recién egresado sin hijos que tal vez dé mayor prioridad a gimnasios y la salud dental en cualquiera de los casos anteriormente mencionados, la empresa tendrá el mismo costo, pero el empleado estará mayormente satisfecho y

enganchado con la empresa, ya que es una organización que se preocupa de manera personal por sus necesidades.

- Se recomienda mejorar y automatizar los procesos tecnológicos de IT, por ejemplo, tener una bitácora de casos que no estén funcionando para que un nivel 2 de tecnología se encargue de realizar una trazabilidad y dar solución a los casos pendientes. Adicionalmente, un chat de IT donde los supervisores de cada equipo puedan escalar los casos en tiempo real para dar solución inmediata a los representantes y evitar frustración de parte de ellos. Por último, planes de acción de un nivel 3 de tecnología e innovación para trabajar de manera proactiva en los errores que tienen mayor impacto y se repitan constantemente. El mejorar los procesos de IT, no solo ayudan al mejor funcionamiento de la línea, sino que desde el punto de vista humano se percibe como una compañía de clase mundial, donde la solución a problemas internos se realiza de manera oportuna y sin burocracia, donde se tiene el apoyo de la tecnología para alcanzar los resultados y no como un obstáculo para desarrollar las actividades. Posiblemente esto implica que se perciba como un lugar donde los actuales y nuevos profesionales que se incorporan al mercado laboral, busquen iniciar su carrera. Es vital ligar esta propuesta con el employee branding.
- A pesar de que la gran mayoría de los empleados tienen una relación profesional y de amistad con sus jefes; aún existen algunos jefes tóxicos que están contribuyendo al deterioro del clima laboral. Esto no solo afecta la operación a diario sino la percepción de futuros prospectos de cualquier puesto. Por lo que es necesario identificar los casos de jefes con el mayor número de rotación, identificar la causa de esta e independientemente de la razón, otorgar "coaching" que ayude a sensibilizar y contribuir al mejoramiento de sus habilidades y conductas que claramente están impactando negativamente a la organización. Además, es importante iniciar una campaña de comunicación para los jefes y líderes sobre los riesgos psicosociales y de salud que pueden derivar en los empleados por un

excesivo manejo de estrés; entre los que destacan: insomnio, ansiedad, bajo rendimiento, ausentismo y abandono de trabajo. Esta campaña debe tener el objetivo de crear entornos y relaciones agradables, saludables y cómodas para los empleados de Teleperformance. Por último, sustentar esta comunicación con la implementación de una línea de ayuda y política de prevención de psicosocial: cargas de trabajo excesivas, liderazgo negativo, relaciones negativas en el trabajo.

Aunado a lo anterior, si deseamos hacer un benchmark entre Teleperformance y las razones por las que los empleados renuncian a su trabajo dentro de las investigaciones del marco teórico se destacan: la percepción de la poca compensación que recibe el empleado por el desempeño de su rol, lo poco agradable del clima laboral y el entorno de la compañía, ya que recordemos que es uno de los lugares donde pasamos una considerable cantidad de tiempo al día, la falta de liderazgo percibido y la ausencia de balance vida – trabajo, pues la compañía hace que en la actualidad un gran número de personas renuncien a su trabajo en búsqueda de mejores condiciones en otra organización.

Estas situaciones no son del todo ajenas a Teleperformance, ya que recapitulando algunas de las entrevistas, señalaron que existe una presión excesiva por cumplir las metas. lo cual vuelve un ambiente laboral poco sano. Además, los diferentes cambios de horario laboral hacen imposible gestionar actividades personales (balance vida - trabajo) y el liderazgo es percibido como favoritismo relacionado con relaciones intrapersonales. Sin embargo, también se tienen elementos favorables, pues dentro de los entrevistados no se identificó inconformidad respecto al paquete de compensación de Teleperformance, sino todo lo contrario, identifican que se encuentra en algunos casos por encima de la media del mercado. Otro aspecto a resaltar es el clima laboral que se tiene en Teleperformance, el cual claramente es un motivador de retención y el cual actualmente se transmite de voz a voz por los actuales empleados, pero como se comentó, dentro de las propuestas es necesario generar un *employee branding* para atraer y retener al talento.



Por último, recalcaremos que actualmente Teleperformance no cuenta con una estrategia clara para disminuir la rotación de personal, ya que tener juntas semanales para saber qué personas probablemente vayan a renunciar, no es una estrategia, sino una acción reactiva ante la situación actual y que ciertamente no ha dado resultado. Por lo que, aunado a las propuestas mencionadas previamente, se sugiere iniciar una "escuela de agentes", donde los reclutadores obtengan prospectos de los estudiantes de las diferentes universidades, los capaciten en las herramientas y plataformas tecnológicas, realicen simulaciones de llamadas, conozcan y permitan sensibilizarlos con la cultura de trabajo de Teleperformance. Esto con una periodicidad de 3 meses o 6 meses cuya retribución a los "prospectos de agentes" sea el pertenecer a Teleperformance para quienes pasen las diferentes pruebas o un bono económico y el completar su servicio social para quienes no logren graduarse como agentes.

Con lo anterior se busca tener una cantera, "fuerzas básicas" que ayuden a contar con personal con bases sólidas y cultura acorde a Teleperformance, que apoyen a la operación y a la disminución de la rotación, mientras se implementan las estrategias propuestas en este documento.

Finalmente, todo lo anterior no funcionaría si los líderes de Teleperformance no tienen en su ADN, la sensibilidad por la importancia de las personas en la organización, un esquema de liderazgo, funciona con el ejemplo y los seres humanos no son máquinas que impliquen procesos estandarizados y punto. Los líderes deben conocer a su gente, acompañarlos y apoyarlos en su desarrollo tanto personal como profesional. Definitivamente buscar trabajar con los líderes y responsabilizarlos de la gestión de las personas, permitirá el éxito de las propuestas mencionadas en la presente investigación.

## Referencias

- Adecco Colombia (2017). ¿Por qué los colombianos renuncian a su trabajo? Consultado 30/Julio/2020, de Adecco Sitio web: <https://www.adecco.com.co/por-que-los-colombianos-renuncian-a-su-trabajo/>
- Aduana Mondragón, Alma Patricia García Mata, Epifanio Chavez Gutierrez, Erika J. (S.F.). Modelos de gestión de Recursos Humanos. 2020, Consultado 02/Agosto/2020 de UAEH Sitio web: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2384/2389>
- Alejandro, K. (n.d.). Nuevas tendencias de recursos humanos rumbo a futuro. Consultado 25-Julio-2020, de EBC, Sitio web: <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/nuevas-tendencias-de-recursos-humanos-rumbo-al-futuro.php>
- Batres Arce, J. J. (2018). Millennials ¿Posibilidad de Vida en Felicidad? *Revista Académica Eco*, 18, 49-59.
- Capell, J. (2020). La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas. *Capital Humano*, 349, 271-275.
- Cubillos Murcia, N. (2018). ¿Quiénes y cómo son los millennials en Colombia? Consultado 02/Agosto/2020 *El Colombiano*, <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/quienes-y-como-son-los-millennials-en-colombia-JI8390579>.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, México, CDMX: McGraw-Hill Interamericana, Págs. 2 y 160 al 172.
- Chiavenato, I. (1999). Interacción entre las personas y organizaciones. En *Administración de Recursos Humanos* (1). México, CDMX: Mc Graw Hill.
- Chiquiza Nonsoque, J. (2018). Teleperformance le apunta a la implementación del ‘home office’ en ciudades donde opera. Consultado 14/Feb/2020, de La República Sitio

web: <https://www.larepublica.co/empresas/teleperformance-le-apunta-a-la-implementacion-del-home-office-en-ciudades-donde-opera-2772928>

- De Cenzo, D. A. y Stephen P. Robbins (1996) *Human Resource Management*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Delgado Padial, A. (2005). La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH. en las Pymes ÍNDICE. En *Editorial de la Universidad de Granada*.
- Deloitte Consulting Group. (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Consultado 29/Oct/2019, de Deloitte Touche Tohmatsu Limited Sitio web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- Deloitte Consulting Group. (2019). Encuesta Millennials 2019. Consultado 29/Oct/2019, de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Sitio web: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2019.html>
- Dessler, G. (1997) *Human Resource Management*, NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Díaz-Sarmiento, C., Mariangela López-Lambrano y Laura Roncallo-Lafont. (diciembre 2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clio America*, 11, 188-204.
- Ducker, P. F. (1993). *La Sociedad Poscapitalista*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de <https://issuu.com/elpapaupa/docs/115479289-la-sociedad-postcapilatis>
- Estrada, R. (S/F). El costo de la rotación de personal. Consultado 31/Oct/2019, de Deloitte Consulting, Sitio web: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html#>
- Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. Consultado 31/Oct/2019, de Deloitte Consulting, Sitio web:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal\\_2018.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal_2018.pdf)

- García, G., Diego Rene Gonzales-Miranda, Oscar Gallo, Juan Pablo Roman – Calderon (2018). *Employee Involvement and Job Satisfaction: A Tale of the Millennial Generation*. Medellín: Universidad EAFIT.
- González Miranda, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- González Pérez, M.A. y Heiner Mercado Percia. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millennials. Consultado 13/Mar/2020, de Sitio web:  
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/2431/2312>  
Consultado 02/Agosto/2020 de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>
- González Reyes, J. V., Medardo Andrés Paredes Núñez, Rocío Núñez López, Verónica Paredes Núñez, Isaac Israel Paredes Núñez. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 95, 42, 241-253.
- Hernández Sampieri, R., Carlos Fernández, Maria del Pilar Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw- Hill.
- Korn Ferry. (mayo 2019). Bienestar, diversidad e inclusión. Korn Ferry Reports, pag. 5-6.
- MacKenzie, K. (S/F). Forget Work Perks. Millennial Employees Value Engagement. Consultado 30/Oct/2019, de Harvard Division of Continuing Education, Sitio web:  
<https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/forget-work-perks-millennial-employees-value-engagement>
- Martin, C. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44
- Michael Page Group. (S.F.). Lo que quieren los millennials y centennials en el trabajo. Consultado 20/Mar/2020, de Michael Page Group Sitio web:  
<https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/consejos-para-la-selecci%C3%B3n-y-atracci%C3%B3n-de-talento/lo-que-quieren-los-millennials-y>.

- Morrell, D. (enero 2019). Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention. *Compensation & Benefits Review*, 50, 107-113.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., y Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
- Nevbahar Ertas. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44, 401-423.
- Peláez, J. H. (2019). Vamos a poner a Colombia al servicio del mundo. Consultado 20/Mar/2020, de La República, Sitio web: <https://www.larepublica.co/empresas/vamos-a-poner-a-colombia-al-servicio-del-mundo-juan-carlos-hincapie-2886783>
- PWC. (2019). Trabajar en 2023. Consultado 31/Oct/2019, de PricewaterhouseCoopers S.L., Sitio web: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf>
- Quilotte, L. Andreina Siu ying. (2013). En Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del área metropolitana (10-16). Carácas, Venezuela
- Restrepo, E. (2007). *La entrevista como técnica de investigación social: Notas para los jóvenes investigadores*. Consultado 01/Agosto/ 2020, de Academia Sitio web: [https://www.academia.edu/3438967/Entrevista\\_como\\_t%C3%A9cnica\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Social](https://www.academia.edu/3438967/Entrevista_como_t%C3%A9cnica_de_Investigaci%C3%B3n_Social)
- Rochman, R. (Junio 2018). 5 Meaningful Benefits for Millennials. *Benefits Magazine*, 48-52.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.
- Santacruz Villegas, F. J. (2011). *Analisis Prácticas Gestion Humana*.
- Teleperformance. (S.F). Sobre Nosotros. 2020, Consultado 11/Marzo/2020de Teleperformance Colombia Sitio web: <http://www.teleperformance.co/es-es/quienes-somos/sobre-nosotros>

- Vilorio Escobar, J. de J., Lilibeth Patricia Pedraza Alvarez, Kelly Cuesta Tamayo, Kelly Pérez Correa, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clio América*, 10, 31-42.
- Werther, W. & Keith Davis. (2015). *Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las Empresas*. México: McGraw Hill.
- Workspan Daily. (2019). Gen Z Employees Bring More Optimism, Less Stress to the Workplace. Consultado 28/Oct/2019, de WorldatWork Sitio web:  
<https://www.worldatwork.org/workspan/articles/gen-z-employees-bring-more-optimism-less-stress-to-the-workplace>
- Zemke, R. Raines, C. y Fillipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. EEUU: Kindle Edition de AMACOM Div American Management.
- Zito Lema, V. (1986). Conversaciones con Enrique Pichon Riviere. 1993, Consultado 02/Agosto/2020 de Ediciones cinco, Sitio web:  
<https://agapepsicoanalitico.files.wordpress.com/2013/07/zito-lema-vicente-conversaciones-con-enrique-pichon-riviere-sobre-arte-y-la-locura.pdf>